



Sinergie SIMA
Management Conference



Source: University of Bocconi

Boosting knowledge & trust for a sustainable business

Electronic Conference Proceedings

Extended Abstracts

University of Bocconi

June 30th and July 1st 2022

Le strategie di sostenibilità delle PMI del made in Italy per incrementare la fiducia degli stakeholder

GAETANO MACARIO* RAFFAELE CAMPO[•] SAVINO SANTOVITO[▲] PIERFELICE ROSATO^{**}

Inquadramento della ricerca. *L'interesse per la sostenibilità come paradigma per chi si occupa di management si è sviluppato inizialmente in riferimento alla dimensione ambientale, poi considerando anche quella sociale (Kumar et al., 2012). Secondo Porter e van Der Linde (2002), la sostenibilità rappresenta un'opportunità per le aziende e non semplicemente una fonte di costi. Alcuni studi hanno dimostrato che la comunicazione di sostenibilità è rilevante per aumentare la reputazione di un'azienda (Bronn e Vrioni, 2011; Mark-Herbert e Von Schantz, 2007) e che un impegno responsabile può essere positivo anche dal punto di vista degli indicatori finanziari (Miles e Covin, 2001). In questa prospettiva, però, è importante considerare la tendenza di alcune grandi aziende a nascondere i propri comportamenti negativi attraverso una comunicazione non trasparente: è il fenomeno del greenwashing (Delmas e Cuerel Burbano, 2011; Grant, 2009). Il contributo delle imprese può manifestarsi attraverso una condotta responsabile, che si declina nei concetti di Corporate Social Responsibility (Siano, 2012; Lindgreen and Swaen, 2010), Corporate Social Performance (Sciarelli, 2012; Sethi, 1975) Social Accountability (Gilbert e Rasche, 2007; Laufer, 2003) e Corporate Sustainability (Salzmann et al., 2005). Secondo Carroll (1979) la responsabilità sociale va definita considerando quattro categorie di dimensioni: economica, legale, etica e discrezionale. In particolare, le responsabilità economiche sono quelle relative alla produzione di beni e servizi richiesti dalla società; la responsabilità legale implica il rispetto di leggi e regolamenti; la dimensione etica riguarda una serie di comportamenti non definiti dalle leggi ma che servono per il rispetto della società; infine, la responsabilità discrezionale è relativa alle attività di volontariato (si pensi ai contributi filantropici).*

Secondo Orsato (2006) è possibile distinguere quattro strategie, di cui due strategie (Eco-Efficiency e Environmental Cost Leadership) sono legate alla riduzione dei costi mentre le altre due (Beyond Compliance Leadership ed Eco-Branding) si riferiscono a una strategia di differenziazione generica:

- *Eco-efficienza: l'obiettivo è aumentare la produttività e diminuire i costi e, allo stesso tempo, l'impatto ambientale;*
- *Environmental Cost Leadership: l'obiettivo è combinare costi inferiori con un minore impatto sull'ambiente.*
- *Beyond Compliance Leadership: è importante migliorare il processo organizzativo, ma anche far conoscere ai clienti quali sono gli sforzi dell'impresa attraverso certificazioni, codici aziendali e investimenti ambientali non redditizi;*
- *Eco-Branding: questa strategia parte dalla premessa che i consumatori devono capire quali sono i benefici derivanti dall'acquisto;*

Un altro ambito importante è quello relativo al consumatore verde, cioè il consumatore che presta attenzione ai comportamenti ambientali delle imprese, premiando quelle imprese che si mostrano più sensibili al tema ecologico e sociale. Gilg et al. (2005) hanno identificato quattro tipi di consumatori: gli ambientalisti impegnati, cioè coloro sono più rispettosi dell'ambiente; gli ambientalisti tradizionali, che sono molto attenti all'ambiente, ma che (ad esempio) non riciclano i loro rifiuti (hanno quindi un'attenzione parziale); gli ambientalisti occasionali, che mostrano un modesto contributo alla causa ambientale; e i non ambientalisti. Finisterra Do Paço e Barata Raposo (2010) definiscono invece tre tipologie di consumatori: non impegnati, attivisti verdi e indefiniti. Shrum et al. (1995) rappresentano i consumatori green come opinion leader, interessati a scoprire nuovi prodotti e le loro caratteristiche. Essi tendono a ricercare con attenzione le informazioni sui prodotti poiché non sono impulsivi durante il processo di acquisto. Un approccio favorevole alla questione verde non significa automaticamente essere un consumatore attento: Pastore e Barbarossa (2012), ad esempio, hanno studiato i cosiddetti consumatori soggettivisti, che si mostrano interessati ai problemi ecologici, ma che, allo stesso tempo, non acquistano prodotti sostenibili.

* Professore a contratto, *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: gaetano.macario@uniba.it

• Ricercatore Tempo Determinato (A), *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: raffaele.campo@uniba.it

▲ Associato, *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: savino.santovito@uniba.it

** Associato, *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bari Aldo Moro
e-mail: pierfelice.rosato@uniba.it

Secondo un rapporto del 2019 di Accenture, il 62% dei consumatori vogliono rassicurazioni da parte delle imprese, attraverso una comunicazione maggiormente trasparente, sulle posizioni e sugli approcci che le stesse hanno sulle tematiche della sostenibilità ambientale, sociale e sulle condizioni dei propri dipendenti.

L'impresa moderna è, dunque, chiamata a rendere conto del proprio impatto sia sull'ambiente che sulla società e può far riferimento ad alcuni Standard a livello internazionale (UNI EN ISO 14001 per i sistemi di gestione ambientale, UNI EN 13428 per la progettazione degli imballaggi, UNI EN 13429 per il riutilizzo degli imballaggi, UNI EN 13430 per il recupero e riciclo dei materiali, UNI EN 13431 per il recupero energetico degli imballaggi e UNI EN 13432 per biodegradazione e compostaggio).

Alcuni studi hanno dimostrato l'impatto positivo della ISO 14001 sulle prestazioni ambientali (Boiral e Henri, 2012). Davis (1991) ha invece studiato la sua influenza positiva sui profitti. Gli studi sul ruolo di OHSAS 18001 (standard di tipo sociale, riguardante in particolare la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro) sono stati condotti da Abad, Lafuente e Vilajosana (2013) che ne hanno specificato l'importanza nel raggiungimento della sicurezza; Lo, Pagell, Fan, Wiengarten e Yeung (2014) hanno dimostrato un legame tra il possesso di questa certificazione e il miglioramento in termini di sicurezza, produttività del lavoro e redditività.

Da questo punto di vista alcune imprese fanno riconoscere da organismi terzi il proprio impegno e il proprio impatto ambientale e sociale ottenendo alcune certificazioni. Di particolare rilevanza, nei processi aziendali, risultano:

- 1 LCA - Life Cycle Assessment (strumento per analizzare qual è l'impatto ambientale di un prodotto durante il suo ciclo di vita, si veda il recente Tam et al., 2022);*
- 2 S-LCA- Social Life cycle Assessment (per valutare l'impatto sociale di un prodotto durante il suo ciclo di vita, serve a migliorare le performance sociali);*
- 3 LCC - Life Cycle Costing (per il calcolo del costo economico dell'intero Ciclo di Vita di un prodotto o servizio);*
- 4 EPD - Environmental Product Declaration (etichetta che certifica le prestazioni ambientali del prodotto nel suo ciclo di vita).*

Questo processo di certificazione da parte di organismi terzi mira soprattutto a comunicare agli stakeholder, fornendo una maggiore garanzia di veridicità e aumentando la credibilità, che le strategie e i processi produttivi sviluppati in ottica di corporate sustainability sono realmente implementati e non sono frutto di operazioni di spin doctoring (Gregory, 2002), che invece spesso tendono a manipolare le informazioni aziendali per ottenere un vantaggio di immagine e rappresentando una realtà inesistente (Baccarani e Golinelli, 2015).

*Diventa dunque necessario per le imprese, nella prospettiva della Resource-Based Value (Alvarez e Busenitz, 2001), costruire una corporate reputation, quale risorsa competitiva per la crescita della fiducia nell'impresa (Busacca, Castaldo 2002, Castaldo, 2007) e della **brand awareness** (Cassia et al., 2017), realizzando una crescita delle performance aziendali (Dowling, 2001, Fombrun, 1996), in termini sia commerciali che di creazione del valore (Porter, 1980, Priem, 2007).*

Al fine di creare valore per gli stakeholder dell'impresa è fondamentale dunque generare o accrescere il valore della fiducia nelle scelte strategiche che l'impresa ha attuato per cambiare il proprio modello di business in ottica di corporate sustainability.

Obiettivo del paper. *Il presente studio, al fine di contribuire all'attuale ed importante dibattito della letteratura di management sulle strategie delle imprese per una crescita sostenibile, si pone l'obiettivo di verificare se e con quali strategie le PMI italiane sviluppano e valorizzano la sostenibilità, come le imprese del Made in Italy implementano il concetto di sostenibilità al loro interno e come valorizzano alcune o la maggior parte delle azioni per la sostenibilità, intraprese dalle stesse imprese, per generare fiducia nei propri clienti (consumer o business), creando valore condiviso e sostenibile per gli stakeholder.*

Metodologia. *Il presente lavoro si basa su una metodologia di tipo qualitativo, attraverso l'analisi di diversi casi di studio (multiple case study) con scopo sia esplorativo che esplicativo o causale (Yin, 1993, 2003), che permetterà di realizzare altresì una comparazione tra i diversi business model orientati alla sostenibilità, utilizzati dalle imprese della casistica, e le relative strategie di corporate reputation, attuate per la creazione di valore per i clienti e di valore condiviso con tutti gli stakeholder.*

Dopo una preliminare analisi, in diverse regioni italiane, di una casistica estesa di PMI italiane, che si sono distinte per le scelte strategiche orientate alla sostenibilità e alla valorizzazione del Made in Italy, è stata selezionata una limitata casistica di imprese, in alcune regioni dell'Italia e soprattutto nelle regioni di Puglia e Basilicata, che hanno già realizzato, in questi ultimi anni, investimenti mirati allo sviluppo di una cultura della sostenibilità sia all'interno dell'organizzazione sia all'esterno, verso i clienti (consumer e/o business) e gli altri stakeholder.

Inoltre, il presente lavoro in itinere si focalizza sul concetto di sostenibilità applicato all'interno delle imprese, con un focus sulle strategie che le stesse imprese possono implementare per far conoscere agli stakeholder le proprie azioni e creare fiducia negli stessi.

Infatti, sono stati individuati, nelle azioni e nelle scelte strategiche delle imprese, alcuni elementi fondamentali per poter realizzare una cross case analysis e per comprendere come le scelte strategiche delle imprese della casistica stanno generando valore e creando fiducia negli stakeholder.

Tali elementi fondamentali sono rappresentati in primis dal valore della sostenibilità esplicitato nella mission aziendale, e nella comunicazione interna ed esterna dei valori aziendali; dalla realizzazione dei prodotti sostenibili ottenuti in seguito ad accordi di filiera corta, a chilometro zero, valorizzando il Made in Italy (Götze et al., 2019) e le materie prime del territorio, nonché valorizzando i legami con il territorio di origine; dal riutilizzo degli scarti di

produzione in un'ottica di economia circolare e attraverso investimenti in processi o prodotti innovativi per la sostenibilità, ottenendo le rispettive certificazioni di sostenibilità da parte di enti di certificazione.

Le suindicate azioni, quindi, rappresentano alcuni elementi fondamentali su cui poter basare l'osservazione delle strategie delle imprese, che vogliono creare valore condiviso e sostenibile, generando fiducia nel pubblico degli stakeholder (Barile, 2009, Siano, 2012).

In un secondo momento la presente ricerca approfondirà (con l'opportuna triangolazione delle fonti) l'analisi comparativa sia con l'ampliamento della casistica sia con l'analisi delle performance commerciali ed economico finanziarie delle imprese selezionate, in modo da poter valutare anche la risposta degli stakeholder e la creazione del valore.

Risultati. Da una prima fase di confronto della letteratura di management analizzata e da una preliminare analisi delle imprese della casistica selezionata si può delineare che tutte le imprese analizzate, nell'ultimo decennio, hanno preso consapevolezza del valore della sostenibilità e si stanno sempre più orientando strategicamente verso la valorizzazione di alcuni elementi fondamentali, individuati nel presente lavoro, per la realizzazione di business model attenti alla sostenibilità e alla condivisione di tale valore con gli stakeholder, attraverso un percorso strategico di comunicazione, per la crescita della fiducia nell'impresa e per l'aumento della propria reputazione (Cowan et al., 2020). Infatti, pur essendo le imprese selezionate di dimensioni e settori diversi, localizzate in regioni diverse, si può già evincere che tutte hanno intrapreso e stanno realizzando un percorso di cambiamento per la valorizzazione della sostenibilità sia all'interno sia verso l'esterno, a beneficio dei clienti, sempre più attenti ed esigenti, e di tutti gli altri stakeholder.

In alcuni casi selezionati è evidente una valorizzazione maggiore della sostenibilità sin dall'enunciazione nella Mission aziendale, in altre esclusivamente nel sito web o attraverso la comunicazione delle certificazioni ottenute in materia di prodotti, packaging o processi sostenibili; in altre imprese, invece, attraverso forti investimenti in innovazione dei processi produttivi o dei prodotti o negli accordi di filiera per gli approvvigionamenti delle materie prime, con particolare valorizzazione dell'origine proveniente dai territori di localizzazione delle stesse imprese, in modo da garantire un minore impatto sull'ambiente, generando valore nell'economia del territorio e accrescendo la fiducia negli stakeholder.

Le PMI analizzate, in questa fase preliminare della ricerca, sono imprese familiari, manifatturiere, longeve, legate spesso alla storia dei valori familiari, con un management rappresentato spesso da giovani, con forti investimenti innovativi nei processi produttivi e in sostenibilità, appartenenti sia al settore del Food, sia della Salute e Igiene, nonché al settore della produzione di carta e di packaging.

Inoltre si evidenzia che il segmento di mercato a cui si rivolgono le imprese della casistica sono sia il B2C sia il B2B, come riportato nella tabella seguente.

E' particolarmente interessante precisare che la casistica delle imprese, anche se limitata numericamente, è diversificata nel settore di appartenenza (agroalimentare, prodotti del benessere e salute, produzione di carta, etc), nelle dimensioni e, come già accennato, è diversificata anche nel territorio della sede aziendale (Puglia e Basilicata).

Nella seguente tabella si riporta la sintesi di una preliminare valutazione qualitativa, in termini di intensità, su una scala di valori a 5 passi (1 min, 5 max), per ogni singolo elemento fondamentale presente nelle azioni delle imprese della casistica per la realizzazione di un modello di gestione che valorizzi le scelte strategiche per la sostenibilità e la creazione di fiducia negli stakeholder.

Case studies Elementi fondamentali	A (Food, B2C e B2B)	B (Cartiera e packaging, B2B)	C (Food, B2C)	D (Salute e Igiene, B2C e B2B)
VALORI SOSTENIBILITA' NELLA MISSION	5	2	4	5
MATERIE PRIME UTILIZZATE	5	4	5	4
LAVORAZIONE/RIUTILIZZO SCARTI	2	5	1	3
ECONOMIA CIRCOLARE	3	4	1	3
PRODOTTI SOSTENIBILI	5	4	4	4
PACKAGING SOSTENIBILE	4	4	3	5
COMUNICAZIONE SOSTENIBILITA' CERTIFICAZIONI	5	3	3	5
MADE IN ITALY E FILIERE	5	4	4	5
INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITA'	5	4	5	5
	5	4	5	4

Si può osservare che le imprese sin ora analizzate comunicano tutte in modo strategico l'importanza della sostenibilità, valorizzando più di uno degli elementi fondamentali individuati, come ad esempio le scelte strategiche di filiera o quelle relative all'innovazione dei processi di produzione o del packaging sostenibile o delle relative certificazioni ottenute.

Infatti, le imprese analizzate del settore agroalimentare, focalizzate su un segmento B2C, sono ad esempio particolarmente attente alla comunicazione web, social ed istituzionale delle scelte strategiche di corporate sustainability, nonché al packaging sostenibile o alla certificazione della filiera, grazie agli accordi di filiera stipulati

con i fornitori di materie prime del proprio territorio, promuovendo anche il valore del Made in Italy o del Made in Puglia/Basilicata.

Mentre le altre PMI analizzate, focalizzate su un segmento B2B o che realizzano una quota rilevante del fatturato di vendita come private label, comunicano maggiormente, sia nelle forme tradizionali sia attraverso una comunicazione web e social, le certificazioni ottenute in materia di sostenibilità ambientale o l'attenzione all'economia circolare e al riutilizzo degli scarti di produzione.

Tutte le imprese della casistica, sia focalizzate sul B2C che sul B2B, sono attente al packaging sostenibile e alle materie prime utilizzate, nonché agli investimenti in innovazione per il risparmio energetico o nei processi produttivi maggiormente orientati alla sostenibilità ambientale.

La valorizzazione del modello di business sostenibile (Evans et al., 2017), a monte, e la creazione di fiducia negli stakeholder, a valle, sono due strategie che solamente attraverso un vero processo di cambiamento e di miglioramento del modello di business è possibile attuare, realizzando quel processo di crescita del valore reputazionale dell'impresa e di crescita di valore condiviso tra l'impresa, gli stakeholder e il territorio circostante l'impresa (Porter, 2011).

Limiti della ricerca. Il presente studio in itinere presenta il limite principale di un'analisi di tipo qualitativo svolta su un numero limitato di casi aziendali, anche se appartenenti a territori e a settori economici diversi. L'estensione della casistica delle imprese analizzate e la comparazione dei diversi casi di studio permetterà, in seguito, di ridurre la possibilità di errore e di cattiva interpretazione dei risultati e di ottenere la generalizzazione analitica (Yin 1993, 2003) dei risultati della ricerca.

Implicazioni manageriali. Attraverso il presente progetto di ricerca, pertanto, si intende individuare innanzitutto gli elementi comuni che caratterizzano le strategie di sostenibilità e di relativa comunicazione nelle imprese del Made in Italy, appartenenti a diversi settori, territori, nonché diversificate per dimensioni e per segmenti di mercato, fornendo utili indicazioni per le imprese che stanno approcciando la tematica della sostenibilità nelle loro strategie. Si intende inoltre verificare se tali strategie, basate sulla presenza di pattern comuni, consentono alle imprese di generare un incremento della fiducia nei loro clienti e negli stakeholder, nonché un incremento della propria corporate reputation, contribuendo al miglioramento delle proprie performance e alla creazione del valore (Jingjing et al., 2021). Infine, grazie all'estensione delle osservazioni e delle analisi in profondità su una più ampia casistica di imprese, si potrà giungere ad una generalizzazione analitica dei risultati della presente ricerca, giungendo anche all'elaborazione di un possibile modello strategico per la sostenibilità, che incrementi la fiducia nei clienti e crei valore per tutti gli stakeholder.

Originalità del paper. L'originalità di questo lavoro risiede nell'analisi delle strategie applicate dalle piccole e medie imprese del Made in Italy, attraverso la focalizzazione, da parte delle stesse, su alcuni elementi fondamentali per la realizzazione di una strategia corporate sustainability, che possa generare valore per le stesse e per i propri stakeholder, attraverso azioni volte ad accrescere la fiducia e la reputazione delle stesse nei confronti degli stakeholder.

Parole chiave: Sostenibilità, Strategie, PMI, Made in Italy, Fiducia, Reputazione, Certificazioni, Packaging.

Bibliografia

- ABAD J., LAFUENTE E., VILAJOSANA J. (2013), "An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity", *Safety Science*, vol. 60, pp. 47-56.
- ACCENTURE (2019), Delivering on the promise of sustainability", *Macroeconomic insight series*, vol. 3.
- ALVAREZ S., BUSENITZ L., (2001), "The Entrepreneurship of Resource-based Theory", *Journal of Management*, n. 6, pp. 755-775.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale. Decidere in contesti complessi*, vol. I, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., GOLINELLI M.G. (2015), "The non-existent firm: relations between corporate image and strategy", *Sinergie*, n. 97, pp. 313-323.
- BOIRAL O., HENRI J.F. (2012), "Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: a comparative approach", *Journal of Environmental Management*, vol. 99, pp. 84-97.
- BRONN P.S., VRIONI A.B. (2011), "Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview", *International Journal of Advertising*, n. 20, pp. 207-222.
- BUSACCA B., CASTALDO S. (2002), "Trust in market relationships. An interpretative model", *Sinergie*, n. 58, pp. 191-227.
- CARROLL A. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- CASSIA F., COBELLI N., UGOLINI M. (2017), "The effects of goods-related and service-related B2B brand images on customer loyalty", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 32, n. 5, pp. 722-32.
- CASTALDO S. (2007), *Trust in Market Relationships*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- COWAN K., GUZMAN F. (2020), "How CSR reputation, sustainability signals, and country-of-origin sustainability reputation contribute to corporate brand performance: An exploratory study", *Journal of business research*, vol. 117, pp. 683-693.

- DAVIS J. (1991), "A blueprint for green marketing", *The Journal of Business Strategy*, vol. 12, pp. 14-17.
- DELMAS M.A., CUEREL BURBANO V. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, n. 54, pp. 64-87.
- DOWLING G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.
- EVANS S., VLADIMIROVA D., HOLGADO M., FOSSEN K.V., YANG M., SILVA E.A., BARLOW C.Y. (2017), "Model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n. 5, pp. 597-608.
- FINISTERRA DO PAÇO, A.M., BARATA RAPOSO, M.L. (2010), "Green consumer market segmentation: empirical findings from Portugal", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 34, n. 4, pp. 429-436.
- FOMBRUN C. (1996), *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.
- GILG A., BARR S., FORD N. (2005), "Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer", *Futures*, vol. 37, n. 6, pp. 481-504.
- GILBERT D.U., RASCHE A. (2007), "Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n. 2, pp. 187-216.
- GÖTZE F.; BRUNNER T.A., (2019), "Sustainability and country-of-origin: How much do they matter to consumers in Switzerland?", *British Food Journal*.
- GRANT J. (2009), *Green marketing. Il manifesto*. Francesco Brioschi Editore, Milano.
- GREGORY A. (2002), "To spin or not to spin. The ethics of public relations", lecture at the *Annual General Meeting of the Institute of Public Relations*, London, 2 may.
- JINGJING LI, YONGJIAN LI, HUA SONG, CHUNXING FAN, (2021), "Sustainable value creation from a capability perspective: How to achieve sustainable product design", *Journal of Cleaner Production*, vol. 312,
- KUMAR V., RAHMAN Z., KAZMI A.A., GOYAL P. (2012), "Evolution of sustainability as marketing strategy: beginning of new era", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, n. 37, pp. 482-489.
- LAUFER W.S. (2003), "Social Accountability and Corporate Greenwashing", *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n. 3, pp. 253-261.
- LINDGREEN A., SWAEN V. (2010), "Corporate Social Responsibility", *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, n. 1, pp. 1-7.
- LO C.K.Y., PAGELL M., FAN D., WIENGARTEN F., YEUNG A.C.L. (2014), "OHSAS 18001 certification and operating performance: The role of complexity and coupling", *Journal of Operations Management*, vol. 32, n. 5, pp. 268-280.
- MARK-HERBERT C., VON SCHANTZ C. (2007), "Communicating corporate social responsibility- Brand management", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, n. 12, pp. 4-11.
- ORSATO, R.J. (2006), "Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?", *California Management Review*, vol. 48, n. 2, pp. 127-144.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard business review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- PASTORE A., BARBAROSSA C. (2012), "Green consumer behaviour: an exploration of values held by "subjectivist" consumers", *Mercati e competitività*, n. 1, pp. 155-177.
- PRIEM RL. (2007), "A Consumer Perspective on Value Creation", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 1, pp. 219-235.
- SALZMANN O., IONESCU-SOMERS A., STEGER U. (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options", *European Management Journal*, vol. 23, n. 1, pp. 27-36.
- SCIARELLI M. (2012), *Corporate Social Performance. Il valore allargato nella prospettiva degli stakeholder*, Cedam, Padova.
- SETHI S.P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, vol. 17, n. 3, pp. 58-64.
- SHRUM L.J., MCCARTY J.A., LOWREY T.M (1995), "Buyer characteristics of the green consumer and their implications for advertising strategy", *Journal of Advertising*, vol. 24, n. 2, pp. 71-82.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione della sostenibilità per il management delle imprese", *Sinergie*, n. 89, pp. 3-23.
- TAM V.WY., ZHOU Y., ILLANKOON C.M, LE K.N. (2022), "A critical review on BIM and LCA integration using the ISO 14040 framework", *Building and Environment*, Vol.213.
- VOLLERO A. (2010), *E-marketing e Web communication. Verso la gestione della corporate reputation*, Giappichelli, Torino.
- VOLLERO A., SIANO A., PALAZZO M., ELVING W. (2011), "Corporate Communication and CSR, comparing Italian and Dutch Energy Companies on Anti-Greenwashing Strategies", In: *CSR Communication Conference 2011 Conference Proceedings*. Amsterdam, 26th-28th October, Ljubljana, Izdatelj, Faculty of Social Sciences.